

九型领导力修炼丛书

侯书森 著

FEIFAN

LINGDAO YISHU SHI RUHE LIANCHENGDE

非凡 领导艺术 是如何炼成的

运筹帷幄的**5**大领导艺术

成就非凡领导的**17**项修炼

玩转职场和官场的**55**种智慧

国家行政学院出版社

LINGDAO YISHU SHI RUHE LIANCHENGDE

非凡 领导艺术 是如何炼成的

运筹帷幄的**5**大领导艺术
成就非凡领导的**17**项修炼
玩转职场和官场的**55**种智慧

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

非凡领导艺术是如何炼成的/侯书森著. —北京:国家行政学院出版社,
2010. 8

ISBN 978 - 7 - 80140 - 909 - 6

I. ①非… II. ①侯… III. ①领导艺术 IV. ①C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 144645 号

书 名 非凡领导艺术是如何炼成的

作 者 侯书森

责任编辑 任 燕

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010)68920640 68929037

编 辑 部 (010)68929095

经 销 新华书店

印 刷 北京市通州富达印刷厂

版 次 2010 年 8 月北京第 1 版

印 次 2010 年 8 月北京第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 开

印 张 20

字 数 286 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 80140 - 909 - 6/C · 39

定 价 39.80 元

目 录

第一篇 “运用之妙 存乎一心”

——领导艺术概说

第一章 巧能成事 领导谋略

——作为领导工作技巧的领导艺术 / 002

一、领导艺术：高超的领导工作技巧 / 003

二、领导艺术与领导方法：一对孪生姐妹 / 008

三、鲜明的个性：领导艺术的基本特征 / 010

第二章 “五德皆备 可为大将”

——领导艺术与领导者素质的内在联系 / 015

一、领导者素质：决定领导艺术水平的内在因素 / 016

二、“以道为心”，政治素质是根本 / 017

三、五德皆备：“智、信、仁、勇、严” / 020

四、通过磨炼提高领导者素质 / 028

第二篇 审时度势 运筹帷幄

——领导者的决策艺术

第三章 知己知彼 神机妙算

——领导者的预测艺术 / 032

一、预测：领导者科学决策的前提 / 033

二、信息的收集与处理的艺术 / 035

三、直接预测工作中的工作艺术 / 040

第四章 审时度势 多谋善断

——领导者的决策艺术 / 047

一、决策艺术：领导艺术的核心 / 048

二、决策艺术的丰富内容 / 053

第五章 运筹定计 精心规划

——领导者的规划艺术 / 063

一、规划：决策的具体化与落实 / 064

二、规划艺术的丰富内容 / 067

第六章 礼贤下士 能者为师

——领导者发挥智囊团作用的艺术 / 076

一、发挥智囊团作用的必要性 / 077

二、发挥专门参谋人员作用的艺术 / 080

三、利用社会咨询机构的力量艺术 / 084

第三篇 事备而动 组织治众

——领导者的组织艺术

第七章 科学构想 巧于设计

——作为领导工作技巧的领导艺术 / 090

一、组织：实现领导职能的依托 / 091

二、组织机构的设计艺术 / 095

三、领导班子结构的设计艺术 / 103

第八章 精兵简政 消除臃肿

——精简组织机构的艺术 / 109

一、从帕金森定律谈起 / 110

二、现代组织精兵简政的艺术 / 115

第四篇 治世之本 唯在用人

——领导者的用人艺术

第九章 观人举止 知人善任

——领导者选拔人才的艺术 / 120

一、成事在人，得士者昌 / 121

二、观人举止，鉴人识才 / 124

三、求贤若渴，广集良才 / 132

第十章 任贤用能 人尽其才

——领导者使用人才的艺术 / 137

一、充分信赖，诚实待人 / 138

二、扬长避短 人尽其才 / 141

三、管理有术，育才有方 / 149

第十一章 激发群心 众志成城

——领导者调动群众工作积极性的艺术 / 154

一、群众：领导工作的伟力之源泉 / 155

二、适度激励：催发人的工作积极性 / 155

三、重视非正式群体的群众工作 / 161

第十二章 将相相和 上下同欲

——领导者调解人际矛盾的艺术 / 164

一、古老的格言：“和为贵” / 165

二、调适与上级矛盾的艺术 / 167

三、调适与下级矛盾的艺术 / 170

四、处理群众纠纷的艺术 / 175

五、处理“代沟”的艺术 / 179

第五篇 刚柔相济 张弛结合

——领导者的管理艺术

第十三章 文韬武略 亦柔亦刚

——领导者运用权力的艺术 / 184

一、领导者赢得权力的艺术 / 185

二、领导者运用权力的艺术 / 191

第十四章 勇于探索 奋力开拓

——领导者领导工作创新的艺术 / 201

一、创新：领导工作的生命 / 202

二、进行创造性思维的艺术 / 205

三、领导者工作创新的艺术 / 209

第十五章 博采众长 掌握诀窍

——领导者日常工作管理的艺术 / 215

一、在细微之处体现管理精神 / 216

二、继承我党传统的优秀的日常工作管理艺术 / 217

三、借鉴西方日常工作管理艺术的理论 / 227

四、处理常见的事务性工作的艺术 / 233

第十六章 把握光阴 讲求时效

——领导者提高时间效率的艺术 / 239

一、时间危机：领导者的困惑 / 240

二、时间运筹的两大策略 / 243

三、赢得时间的八大技巧 / 250

第六篇 沟通思想 塑造形象

——领导者的公关艺术

第十七章 交流情感 增进共识

——领导者人际交往的艺术 / 260

一、领导者人际交往的必要性与作用 / 261

二、领导者工作中的人际交往艺术 / 264

第十八章 珍视信誉 塑造形象

——领导者对外交往的艺术 / 272

一、对外交往：领导者的外交职责 / 273

二、领导者对外交往活动中的技巧 / 277

三、领导者国际交往中的交往艺术 / 282

第十九章 开诚布公 声情并茂

——领导者谈话与演说的艺术 / 291

一、领导者谈话的艺术 / 292

二、领导者演说的艺术 / 301

第一篇

“运用之妙 存乎一心”

——领导艺术概说

领导工作既是一门科学，又是一种艺术。如果没有科学的理论依据和科学的思维指导，领导者就很难取得卓越的成就。不掌握精妙的领导艺术，不运用高超的领导工作技巧，领导者的事业就很难取得成功。

领导艺术的内涵是领导者高超的工作技巧；领导艺术的源泉是领导者创新的思维；领导艺术的基础是领导者出色的能力。

出色的领导能力是对领导艺术最好的诠释，优异的领导效能是对领导艺术最好的证明。

第一章 巧能成事 领导谋略

——作为领导工作技巧的领导艺术



领导艺术，不只是领导方法的创新，还包括领导技巧的发挥，关键在于“巧”；领导艺术，不全是领导者才能的展现，更是领导者智慧的发挥，重点在于“谋”。所以，领导者要掌握精妙的领导艺术，提升领导艺术水平，就要在技巧上多做文章，在谋略上多下工夫，在方法上多求突破。



• 非凡
领导艺术
不是如何炼成的

一、领导艺术：高超的领导工作技巧

领导者的作用，正如战场中的将军，是激战双方的核心人物，是决定战役胜败的关键因素之一。任何一项事业的成功，都离不开领导者的统率作用。然而，领导者的作用有大有小，不同的领导者，往往导演出风格迥然不同、感染力大小不等的“社会戏剧”。而领导者的领导水平在很大程度上取决于领导艺术。

1. 领导、领导者与领导工作

在阐述领导艺术的科学内涵之前，首先来论述一下领导、领导者、领导职能、领导工作等概念。

(1) 领导的含义

现代领导观念认为，领导是一种行为和影响力，是对某一社会组织或团体所实施的决策、组织、指挥、协调和监督的系统活动，其目的是实现某一规定的组织目标。

①领导是一种行为。当某个人对他人或组织、团体实施诸如决策、指挥、监督等行为，他的行为就成为领导行为。

②领导是一种影响力。领导的影响力分为权力性影响力和非权力性影响力两种。权力性影响力主要来自于社会或群体所授予的职权，而非权力性影响力主要来自于领导者的自身素质。

③领导有明确的目标。领导行为和领导影响力就是致力于这一目标的实现。



(2) 领导者的含义

乐队需要指挥，演剧需要导演，企业需要经理，军队需要将军。这些指挥、导演、经理、将军，就是这里所说的领导者。显然，领导者绝不仅限于此，大至国家元首，小至基层组织的班组长，都可以被称之为领导者。

所谓领导者就是执行领导行为的人。领导者是一种社会角色，这种角色承担着对某一集团或组织的引导责任，担任一定的职务，行使着一定的权力。领导者有正式和非正式之分。正式领导者来自于选举或组织任命，执行着对正式组织的领导行为；非正式领导者来自于那些在组织中能力强、经验丰富，资历长或善于帮助别人的人。非正式领导者是自发或自然形成的，执行着对非正式组织的领导行为，对正式组织也有着相当的影响力。

(3) 领导职能

无论是正式领导者，还是非正式领导者，他们都执行着决策、组织、指挥、协调和控制等领导职能。

①决策职能：即确定目标，制订最佳的切实可行的方案。

②组织职能：即根据实现领导目标的要求，建立合理的组织机构，并配备相关的人员。

③指挥职能：也称日常管理职能，即对日常工作进行管理，指挥有关部门的人员进行日常活动，为实现既定的领导目标而努力。

④协调功能：即调节各部门、各要素、各项活动、各个环节之间的关系及其与外部环境的关系，消除矛盾和冲突，保证领导目标的实现。

⑤控制功能：即对整个领导活动进行监督、检查，发现偏差，分析原因，采取对策，及时纠正。

(4) 领导工作

领导者在执行上述领导职能过程中所进行的活动，就构成了领导者的领导工作。领导工作主要有以下几个方面：预测工作、决策工作、领导规划

工作、建立组织机构的工作、选拔人才的工作、使用人才的工作、激励群众积极性的工作、调解人际矛盾的工作、日常管理工作、对外交往工作等。

2. 作为高超的领导工作技巧的领导艺术

什么是领导艺术？要回答这个问题，让我们先来温故一个古老的故事：

田忌赛马

据司马迁《史记·孙子吴起列传》中记载，战国时期，齐国的大将田忌常和贵族赛马，下的赌注很大。可是田忌往往赛输。他虽然心里不服，但却毫无办法。一次，正好军事家孙臆来到齐国，田忌“善而客待之”，孙臆了解到参加比赛的各方马匹的足力都差不多，且都分为上、中、下三等，于是就对田忌说：“你只管下赌注，臣能令君胜。”田忌相信了孙臆的话，就和齐王及一般贵族们下了一千斤黄金的赌注。到了赛马的时候，孙臆告诉田忌说：“用你的下等马对他们的上等马，用你的上等马对他们的中等马，用你的中等马对他们的下等马。”结果，田忌在三场比赛中，输了一场，胜了两场，从而赢得了黄金千斤。

这个故事说明了什么呢？说明了军事家孙臆高超的决策技巧，田忌过去在决策中总是以强对强，以中对中，以弱对弱，因而就不可能每战必胜。孙臆改变了决策的策略，以强对中，以中对弱，以弱对强，这样虽必输一场，但却能赢得两场，最终稳操胜券。孙臆以其高超的决策技巧表现了他卓越的指挥才能，从而赢得了田忌和齐威王的信任，“威王问兵法，遂以为师”。

孙臆高超的决策技巧，就是一种领导艺术。简单地说，所谓领导艺术，就是领导者在领导实践中所表现出来的高超的领导工作技巧，它包括决策技巧、组织技巧、用人技巧、谈话技巧、公关技巧等等。



领导艺术是领导者在长期的领导实践中总结概括出来的、对一切领导者都普遍适用的高超的领导工作技巧。它体现着领导者的领导作风、品格和才华。

“技巧”二字，按照《辞海》的解释，指的是一种熟练的技能，是人们为了实现某种目的，而把有关的道理运用到实践活动中去，在取得丰富经验的基础上形成的一种熟练的习惯和手段。例如写作技巧，就是作家把写作的知识经过自己长期的、反复的、刻苦的实践，以及在实践中的自我咀嚼、消化、揣摩之后而形成的熟练的写作习惯和手段。领导工作技巧则是领导者把对客观对象认识和改造的规律运用到领导他人改造客观对象的实践中去，把实践中所产生的丰富经验进行咀嚼、消化、揣摩而形成的领导他人改造客观对象的熟练的习惯与手段。

领导工作技巧不是千篇一律的，其形式是多种多样的，这是由领导者的不同的工作岗位、不同的知识水平、不同的实践经验以及不同的性格所决定的。从工作岗位看，党、政、军、企业等不同部门的不同级别的领导者，其领导工作技巧往往是迥然不同的；从知识水平和实践经历来说，不同的知识水平、不同经历的领导者，其领导工作技巧也必然是因人而异的。所以，在现实的领导工作中，领导者的领导工作技巧多种多样、丰富多彩。然而，这些因人而异的领导工作技巧，并不是各个领导者纯粹的自我意会和自我运用，也绝不是不可把握、无规律可循的，它们之间存在着内在的同一性，遵循着一些共同的客观规律。

将不同领导者的具体、丰富的领导工作技巧加以归纳、总结，寻找出其内在的共同点，就形成了一般的领导工作技巧。这种领导工作技巧是对不同的个别领导者的工作技巧的升华。在我国古代，很早就有人采集古代兵家之“诡道”，提炼、总结、归纳成著名的《三十六计》。将古代不同军事家的军事指挥艺术归纳为三十六种计谋，从而形成了适用于各级军事指挥员指挥作战的一般技巧。这种一般的军事领导技巧也就是我们今天所说的领导艺术。

3. 领导艺术与领导科学的关系

现代领导艺术分为两类，一类是领导科学的基础；而另一类则是领导科学的升华。

第一类领导艺术，即在领导经验的基础上形成的经验型的领导艺术，它是领导科学的基础，领导科学是对它的升华。这类领导艺术尽管高超，但却出自于感观认识，出自于经验，并且只限于掌握这种技巧的个别人或少数人能够运用，因此，需要将其概括总结到领导科学之中，经过规范化、条理化、系统化，从而上升为理性，即领导科学，为更多的领导者所掌握。这类领导艺术与领导科学的关系是：领导经验→领导艺术→领导科学。

第二类领导艺术，即在领导科学方法基础上形成的方法型的领导艺术，又是领导科学的升华，是在领导科学基础上的进一步的升华。我们知道，领导科学中的原理、原则和规律具有规范性、条理性和系统性，它是理性的、抽象的。然而，现实生活又是很复杂的。当把领导科学中的原理、原则和规律等运用于具体的领导实践时，还会遇到很多特殊的和意外的情况，从而使领导科学中的原理、原则和规律等不能直接运用。这样，就要有一个方法，即把一般的、抽象的领导科学中的原理、原则和规律运用到具体的、复杂的领导实践中的方法。方法是原理、原则和规律的升华，它对一切复杂、具体和个别的领导实践活动都具有普遍的指导意义。然而，方法仍然是抽象的、一般的，它还需要进一步地具体化，转化为具体的应用方法，这种具体的应用方法就是领导艺术。可以说，领导艺术就是对领导方法的出神入化的运用。在这里，领导艺术与领导科学的关系又成为：领导科学→领导方法→领导艺术。

由此可见，领导艺术分为两大类：一类是由领导经验转化而来的领导艺术；另一类是由领导方法具体化而形成的领导艺术。这两类不同的领导



非凡

领

导

艺

术

是如何炼成的

艺术与领导科学的关系是不同的，前者是领导科学的基础，而后者则是领导科学的升华。

还应指出，领导科学与领导科学体系又有所区别。领导科学体系，作为一门学问的逻辑体系，不仅包括领导科学的原理、原则和规律，即领导科学学，而且还包括领导方法和领导艺术，即领导方法学和领导艺术学。任何一门学科体系都必须包括方法论，领导科学体系也是如此，“领导方法论”是领导科学体系中的重要内容。领导科学体系中的方法论中又包括领导方法和领导艺术。

二、领导艺术与领导方法：一对孪生姐妹

领导艺术与领导方法，可以形象地把它们比喻为一对孪生姐妹。孪生姐妹，既有很多形、貌、性格上的共同之处，又有诸多的不同之点。领导艺术与领导方法的关系也是如此。

1. 领导艺术与领导方法的共同之处

领导艺术与领导方法有其共同之处，甚至在一定程度上两者不可分割。这表现在以下三个方面：

①领导艺术与领导方法都是指导实践活动的方法或指南，同属于领导科学学科体系中的方法论领域。从这个意义上讲，它们仍是统一的、相同的。作为方法论，无论是领导方法，还是领导艺术，都是指导领导者领导实践活动的指南，即都是指导领导者观察问题、分析问题、处理问题的方法或指南。

②领导艺术与领导方法在领导科学没有形成之前，是混为一谈的，一